LA EMPRESA CIUDADANA

Enrique Campomanes Calleja 2023

La empresa es un típico ejemplo de la sociedad industrial. Se consolidó como un sistema cerrado donde fabricaba, a partir de una materia prima, un catálogo de productos. Eran sus dos únicas características visibles. En su interior, a modo de caja negra, se incorporaban recursos (incluidos humanos) y tecnología para movilizar procesos que permitieran una producción de los productos a gran escala. Se definían como “sociedades anónimas” donde lo único importante era el accionista y el beneficio. Eran elementos extraños, ajenos a la sociedad.

Después de la segunda guerra mundial, el producto, elemento propio de la empresa, tuvo que dejar su puesto principal al cliente, elemento propio de la sociedad. La empresa se fue transformando en un sistema abierto para captar mejor al cliente y aumentar su relación con él. Y con ello se inició el acercamiento de la empresa y la sociedad.

La empresa empezó a apostar por el talento como valor principal. Esto obligó a las organizaciones empresariales a redefinirse como una comunidad de profesionales. De esta manera las empresas se van humanizando, como paso previo a su plena incorporación a la sociedad.

La llegada de la nueva sociedad, sustituta de la sociedad industrial, acelera este acercamiento y exige una integración completa de las organizaciones en la sociedad, para convertirse en empresas ciudadanas, es decir, agrupaciones vivas. Como escribe Aguilar (2017) su perfil social se vuelve muy acusado “Fernández Aguado señala que las organizaciones reúnen características que tradicionalmente atribuíamos sólo a los seres humanos: Las organizaciones «piensan»: gestionan el conocimiento con dinámicas asimilables a la de los seres humanos a título particular. Las organizaciones «sienten»: desarrollan emociones colectivas que van más allá de los estados anímicos de los individuos. Y, en último término, cabe asignar a las organizaciones una característica con la que desde tiempos muy remotos casi todas las culturas describen a las personas: la posesión de un «alma». Con este término se ha designado el principio vital que dota de unidad y sentido al conjunto de elementos materiales que configuran nuestro cuerpo”.

Aguilar, José (2017). “Organizaciones con alma” en el libro colectivo: En busca del alma de las organizaciones. Edición de BrandSmit.

Este cambio de visión empresarial está modificando en profundidad la estructura y la estrategia de las empresas y especialmente el funcionamiento de su organización interna.

En primer lugar, implica la reconversión de sus profesionales, que van abandonando el rol de meros recursos (humanos) para convertir su trabajo (talento) en el principal valor de la empresa. De esta forma los principales riesgos de la actividad empresarial se han ido desplazando de la funcionalidad de los procesos (la producción) a la fiabilidad de los profesionales (los comportamientos). Esto obliga a que las empresas desarrollen una fuerte cultura corporativa que sea referente del talento de sus profesionales.

Como señalan Moreno, Giménez y García (2009*):* “Estamos convencidos de que la construcción de la empresa del siglo XXI supone también la construcción de una empresa realmente humana, una empresa donde el ser humano, el que está dentro y el que está fuera, alcanza, por fin, el lugar central y toda la arquitectura y la atmósfera organizacional se encuentra al servicio de esa idea.”
Moreno, Giménez y García (2009). La Empresa con Sentido: Construir una Comunidad Consciente. Harvard Deusto. Núm. 125.

En segundo lugar, exige un cambio radical del escenario donde los profesionales realizan su actividad, ya que debe ser un espacio que facilite desarrollar, de una manera amable y productiva, las nuevas competencias basadas en emociones y pasiones. Este nuevo escenario debe optimizar el despliegue de comportamientos autónomos, libres y emprendedores, activando las potencias inteligentes que aún no están incorporadas al trabajo profesional. Es decir, deben convertirse en empresas “inteligentes”.

En tercer lugar, deben crear como sistemas vivos, un alma (social) empresarial, dentro de su aparato productivo, que diseñe su propia personalidad corporativa. El alma de la empresa se nutre de los valores que están arraigados en la organización, de objetivos que indican la mejor dirección de avance, de inteligencias con marcadas señales éticas de integridad y de comportamientos profesionales, eficaces y justos. Porque, como señalan Klein y Izzo (1999) “la gente encuentra alma cuando su conexión con los demás alcanza una mayor profundidad que la simple descripción de su tarea, llega al corazón y trasciende el tradicional énfasis en crear espíritu de equipo”.
Klein, Eric y John B. Izzo (1999). Despertar el alma de la empresa. Pág. 56. Ediciones Oniro

Para ello debe construir una estable y permanente conexión con todos los profesionales y stakeholders. Como remarca Echegaray (2017) “(…) las empresas tienen alma y esa alma es un cierto principio que conecta todo lo que es importante para esa empresa, haciendo que esté viva, dinámica y creativa. (…) El alma tiene que ver con las conexiones, con las personas, con la forma en que todo lo que pertenece a la organización está ajustado, interrelacionado y en orden”.
Echegaray, Guillermo (2017). Empresas con alma, empresas con futuro. Pág. 27-8. Pirámide.

En definitiva, la empresa debe conseguir que todas estas actuaciones sean compatibles entre ellas y estar conectadas entre sí para conseguir un sistema consistente en el sentido definido por Pin (2006) “Un sistema es consistente cuando sus acciones producen un aprendizaje que hará que las siguientes actuaciones sean cada vez más eficaces (al conseguir los objetivos propuestos con mayor precisión) y eficientes (al conseguir esos objetivos con menos esfuerzo o coste).”
Pin, José Ramón (2006). Consistencia. Prentice Hall.

Y todo ello debe confluir en un propósito general que, según Smith (2017) “(…) se utiliza para describir a aquellas organizaciones que son conscientes de su nuevo rol social. Aquellas que descubren en su razón de ser un relato aspiracional que se encuentra en la intersección de su cultura, identidad y valores y que conecta con las aspiraciones de sus tres clientes: el interno, el externo y el social”. La importación central del propósito empresarial es fundamento de unión, según O´Brien y otros (2021) “(…) las empresas están utilizando su propósito para crear conexiones más profundas con los

consumidores, hacer más por las comunidades con las que trabajar, atraer y retener talento, y están logrando mayores resultados e impacto en el proceso".
Smith, Christopher (2017). "El tercer cliente" en el libro colectivo: En busca del alma de las organizaciones. Edición de BrandSmit.
O´Brien, Diana; Main Andy; Kounkel Suzanne; R.Stephan, Anthony (2021). El propósito lo es todo. Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020. Deloitte Insights.

Por esa razón, según señala Babé (2022), "*es imprescindible alinear propósito, estrategia y sistema de gestión".*
Ignacio Babé director general y CEO del Club Excelencia en Gestión ¿Por qué es importante definir el propósito empresarial? Franquicias Pymes y emprendedores 14 de febrero de 2022 | Nº85

Hablar del alma de la empresa es hablar del alma de sus profesionales que se manifiesta a través de los comportamientos profesionales. Y como señala Peter Drucker "*La empresa más exitosa no es la que tiene más cerebro, sino la que tiene más cerebros actuando en torno a una intención compartida"*. La pasta de la unión de los equipos es trabajar con un mismo propósito.
Drucker, Peter (2003). El management del futuro. Editorial Sudamericana.

Y para alcanzar la excelencia profesional es necesario que esos comportamientos sean razonables, eficientes e íntegros y que persigan fines útiles a través de medios justos. Como afirma Melé-Carné (2004) "en la actualidad, cada vez es más compartida la creencia de que comportamiento ético y actuación eficiente son los dos componentes inseparables de la excelencia profesional".
Melé-Carné, Jordi (2004). Consideraciones éticas en la asesoría financiera. EBEN España – Univ. de Jaén

Para alcanzar esos resultados se necesitan grandes dosis de inteligencia, de actividad ética y de liderazgo consciente y ejemplarizante que vayan más allá de los objetivos económicos porque "con el anzuelo de los beneficios perdemos la perspectiva de la excelencia en el trabajo, de las cosas bien hechas y de los comportamientos profesionales".
Campomanes, Enrique (2013). A veces los beneficios no nos dejan ver los comportamientos. Revista Observatorio de Recursos Humanos. Enero 2013.

Los valores sociales y éticos deben tener un puesto importante en la cultura de la empresa y, en consecuencia, formar parte de las conductas de sus profesionales. En este sentido Sanagustín Fons (2011) señala que "La tendencia actual de los enfoques teóricos que sistematizan los conocimientos sobre management empresarial otorgan una primacía fundamental a la gestión de los valores sociales".
Sanagustín Fons, Victoria (2011). Valores y ética empresarial. Trotta.

En las últimas décadas se han ido incorporando herramientas específicas en las organizaciones empresariales, relacionadas con los comportamientos de sus profesionales como la ética, la integridad o la responsabilidad social. En este sentido podemos destacar varias tendencias, como business ethics (ética empresarial), organizational culture (cultura organizacional), corporate social responsability (responsabilidad social corporativa) o compliance legal.

Más recientemente han llegado los ODS (objetivos y metas de desarrollo sostenible), los criterios ESG (environmental, social and governance) o los códigos de buen gobierno (corporate governance), implementado en España

por la CNMV bajo el nombre de Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

Un infinito campo de propuestas, normas y aplicativos que van creciendo cada día para diseñar organizaciones enfocadas directamente a conseguir los objetivos que reclama la sociedad.

Cultura y talento la base del comportamiento

LA CULTURA: EL AIRE QUE SE RESPIRA

La cultura, que ha sido la gran olvidada en el progreso de las empresas, se erige, en la actualidad, como el gran soporte donde debe gravitar la adaptación de la empresa, porque es la responsable del diseño y definición del escenario empresarial, donde se generan los hábitos, a través de repeticiones programadas, de los profesionales, para que adquieran los valores importantes y significativos de la empresa.

Su importancia estratégica en la nueva sociedad es indudable:

- Primero, porque los profesionales deben involucrarse más en su trabajo para conseguir mejores resultados y esto implica incorporar emociones, valores y sentimientos personales en su actividad, que generan una mayor sensibilidad profesional.
- Segundo, porque las empresas son más vulnerables a las miradas externas y en consecuencia tiene un mayor riesgo reputacional y necesitan ordenar y conducir los comportamientos de sus profesionales a través de valores corporativos y códigos de conducta.
- Tercero, porque sus objetivos se han vuelto multifocales ya que además de la exigencia de obtener altos beneficios deben cubrir parcelas sociales y medioambientales y esto exige tener que explicar la forma de obtener los resultados.
- Cuarto, porque las nuevas exigencias legislativas, donde las empresas pueden ser condenadas penalmente, exige la formalización de “guardianes del cumplimiento” que deben cuidar y prevenir las malas prácticas y la falta de integridad de sus profesionales.
- Quinto, porque todos estos factores van construyendo una cultura empresarial cada vez más rica, compleja y variada, y necesita una atención y difusión permanente para poder interpretarla correctamente.

Edgar H. Schein, profesor del MIT es el padre del concepto moderno de cultura empresarial. La define como *“El conjunto de supuestos y creencias aprendidas sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias”.*

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review.

Citando a Schein, García Aguilar, J. (2019) dice que *“El la define como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, consecuentemente, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.*

García Aguilar, Juana (2019). Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Tesis doctoral. Universidad Nacional de la Plata.

La cultura empresarial, en efecto, conforma el ambiente y la forma de trabajar de la empresa a través del sistema de valores compartido (lo que es importante), las creencias (cómo son las cosas) y la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa (como se trabaja aquí). La finalidad principal se basa en disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización y sea modelo de comportamiento y buenas prácticas. Donde los profesionales aprenden como se consiguen los resultados, qué formas se utilizan para conseguirlos y la importancia de los medios permitidos.

Además, debe ser la diseñadora de un espacio transparente, libre y confortable que evite el miedo o la cobardía implícita en un ambiente empresarial cerrado o jerarquizado. De esta forma posibilita los comportamientos éticos como herramienta profesional y el desarrollo del talento como valor más poderoso, que son los conceptos fundamentales para diseñar una empresa responsable.

Finalmente, la cultura debe contener los procedimientos necesarios para guiar a los profesionales por el camino más adecuado. El propósito, los principios, los códigos y los valores que deben ser la brújula que dirija los comportamientos profesionales y la toma de decisiones más inteligente, deben estar perfectamente visibles, para ordenar, equilibrar y relacionar todas las conductas hacia la finalidad de la empresa.

Sin embargo, hay que tener mucha precaución en la transmisión e interpretación de la cultura. La cultura es muy difícil de aprehender porque está en los matices ocultos, en los enfoques laterales o en las normas no escritas. Pertenece más a las emociones inconscientes que a los conocimientos y procesos claramente explicados. Se pierde en los medios porque los fines son demasiados luminosos y apenas se pueden vislumbrar, aunque van dejando el poso, acto a acto, que se va acumulando en la cultura.

Los seres humanos disponen de tres potencias para actuar. La capacidad de razonar, la energía de las emociones y la fortaleza de las pasiones. La primera es exclusiva de las personas y sirve para reconocer y resolver problemas, la segunda se comparte con los mamíferos y constituye la base de la vida social y la tercera es común a todos los animales y aloja el motor de la supervivencia.

Cada una de ellas puede desarrollarse, a través de la formación y el esfuerzo, para que su funcionamiento sea más racional y su utilidad más eficiente. Con conocimiento se aumenta la inteligencia racional, con práctica dirigida la inteligencia emocional y con hábitos operativos la inteligencia de las pasiones o inteligencia ética.

De esta forma las inteligencias van incorporando valores al comportamiento para mejorar su toma de decisiones. Valores racionales (de interés) para potenciar lo práctico, lo útil y lo eficiente, como profesionalidad, orientación a resultados o innovación. Valores emocionales (sociales) para potenciar las relaciones humanas como compromiso, respeto o empatía. Valores de las pasiones para conocerse mejor y mejorar la forma personal de actuar como los valores éticos.

Las personas se suelen definir como animales racionales. Cuanta más inteligencia adquirimos más nos acercamos a seres humanos y menos errores, propios de la irracionalidad animal, cometemos. Cuanta más inteligencia menos estupideces.

La conciencia y los hábitos operativos son dos herramientas que se utilizan para llevar raciocinio a la parte irracional (animal). Por un lado, la conciencia sirve para razonar en tiempo real activando la visión racional para definir y planificar, con mayor eficiencia, el plan de acción a realizar. Por otro lado, los hábitos operativos generan disposiciones adquiridas y estables en el comportamiento que automatizan mecanismos de actuación interna para cumplir los objetivos previstos.

La conciencia es una herramienta de la mente muy potente. El problema que presenta es que consume mucha energía vital y por esa razón apenas se activa, mientras que el resto del tiempo los actos humanos son automáticos (inconscientes). Más del 90% de nuestras acciones las realizamos de esta manera.

Por esta razón el uso de hábitos mejora la calidad de los comportamientos ya que permite incorporar programas de acción al inconsciente de manera perdurable y que se adquiere por la repetición de actos. “Somos lo que hacemos una y otra vez. La excelencia, por lo tanto, no es un acto, sino un hábito.” según afirma Aristóteles.

Según señala Bargh (2018) psicólogo de la Yale University. *“Una de las funciones de la consciencia es seleccionar comportamientos que puedan automatizarse y volverse inconscientes”*. Es decir, señala los tipos de automatismos que hay que implementar y el hábito que hay que utilizar.
John Bargh (2018) ¿Por qué hacemos lo que hacemos? El poder del inconsciente. Editorial B.

El premio Nobel de “Economía” Daniel Kahneman identifica el “pensar rápido” con la inteligencia inconsciente o automática (NI), o Sistema 1, y el “pensar lento” con la inteligencia racional o Sistema 2. Lo podemos identificar con la intuición (inconsciente) y la reflexión (consciente).

Nuestro NI está formado por nuestros hábitos, nuestros esquemas mentales funcionales y por nuestra creencias acertadas y limitantes sobre nosotros mismos. Guarda conocimientos y procedimientos para elaborarlos o para captar otros nuevos «esquemas generadores».
Daniel Kahneman. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Editorial Debate.

Las organizaciones han sido muy reacias a incorporar las inteligencias emocional y ética en los comportamientos profesionales. La primera llegaba del mundo de la psicología y la segunda del mundo de la filosofía. Después de ellas siguen aterrizando nuevas inteligencias, para mejorar los comportamientos profesionales, de disciplinas tan distantes como la neurobiología o la física. La inteligencia artificial también está empezando a hacerse un hueco en el nuevo perfil del profesional con talento.

Finalmente, con la llegada de los modelos de competencias, la inteligencia clásica reconocida por la empresa, la inteligencia racional, tuvo que compartir

su puesto exclusivo con las dos “nuevas inteligencias” señaladas: la emocional y la ética. La primera con la misión de aplicarle un sesgo más social y personal a las relaciones profesionales y la segunda para mejorar la madurez, la integridad y la eficiencia de los comportamientos laborales. Dos habilidades reclamadas con la llegada de la nueva sociedad, que exige una mayor atención a las personas sobre los productos.

Hoy día la ética empresarial es citada en todos los ámbitos sociales y empresariales y, con alguna lentitud, se va incorporando en todas las actividades del ser humano y en especial en las actividades profesionales.

Podemos afirmar, siguiendo a la mayoría de los expertos empresariales, que la ética se ha erigido en la varita mágica que puede guiar los comportamientos profesionales hacia su excelencia, en la línea de preservar la mejor reputación de la empresa. En esa línea se expresa Gloria Elena Betancur Jiménez *“La ética y la moral están de moda, y a su alrededor se tejen imaginarios, creencias, calificativos y afirmaciones que hablan en su nombre, sin conocerse a ciencia cierta cuál es la significación que se tiene de la ética o a cuáles códigos morales hacen referencia.”*
Betancur Jiménez, Gloria (2016). La ética y la moral: paradojas del ser humano. Revista CES Psicología ISSN 2011-3080 Volumen 9.

En palabras de José María Sansegundo, CEO de Merco, se remarca la importancia de la ética en el devenir de las empresas ya que "*sumando fortalezas y debilidades, nos da una media en la que los directivos hablan de empresas más éticas, y donde la responsabilidad corporativa es un valor que sube una barbaridad, un 4,4%. (…) De modo que, a su juicio, "nos están hablando de que las empresas con mejor reputación son aquellas más éticas, más responsables e innovadoras. Es un mensaje hacia un nuevo tipo de empresa".*
Sansegundo, José María (2021). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

Pero la ética solo es posible implementarla en las personas y, en este caso, en los profesionales que hacen funcionar a las empresas. El proceso es bien sencillo. La empresa determina los valores que deben sustanciar el propósito y los principios que la definen, y la ética aporta la técnica necesaria para incorporar esos valores, en forma de hábitos, a los comportamientos de sus profesionales. Formar, en definitiva, personas fiables, en los términos que definió Sócrates: “La manera más fácil y segura de vivir de manera honorable, es ser en realidad lo que parecemos”.

Por eso su principal finalidad consiste en generar fiabilidad en profesionales, dotándoles de comportamientos íntegros que permitan aumentar su nivel de confianza. La integridad del comportamiento consiste en ser “integral, entero”, ser siempre el mismo en todas las manifestaciones del pensamiento, la palabra y la acción. Y de esta manera ser coherente durante todo el proceso. Para ello es necesario establecer un circuito cerrado entre el pensamiento, el lenguaje y la acción para evitar interferencias en forma de miedos o conveniencias y conseguir blindar su unidad de acción

Dicho en términos de acción, podemos expresarlo en tres fases: “Decir lo que piensas”, “Hacer lo que dices” y “Pensar lo que has hecho”. Y de esta forma conseguir la coherencia racional, el bienestar emocional y el equilibrio corporal.

Este mecanismo tiene un movimiento circular acumulativa ya que se establece una función de feed-back para garantizar el aprendizaje de los resultados obtenidos.
Para un desarrollo más detallado léase Campomanes Calleja, Enrique y Díaz Marcos, Luís (2015). Hábitos éticos para desarrollar la integridad profesional: Valores y competencias. Comunicación XXIII Congreso EBEN-España.

La empresa con fuerte responsabilidad social
De esta manera llegamos al perfil de empresa responsable que se caracteriza por reconocer como principal valor el talento de sus profesionales, disponer de líderes éticos que gobiernen su organización y atesorar una cultura de empresa, basada en valores, que está siempre presente en todos los aspectos de la organización para apoyar constantemente los comportamientos de sus profesionales. Y todo ello debe realizarse en un escenario profesional consistente que alcance un elevado "tono ético".

El "tono ético" es un concepto que se relaciona con la cultura de una empresa respecto de la necesidad de observar ciertos estándares éticos en el desarrollo de los negocios, lo que enlaza directamente con el cumplimiento de la legalidad (como una manifestación más de ética). Sus objetivos no se circunscriben en reducir la probabilidad de comisión de delitos, sino en establecer una cultura de cumplimiento en las organizaciones, para poder gestionar mejor los "riesgos de integridad" y los "riesgos de reputación".

En este sentido Campomanes (2015) destaca el papel de agentes éticos que desempeñan las empresas*: "Por eso las empresas son agentes éticos de primer orden, ya que, en esa voluntad de incorporar los valores de la empresa en las conductas profesionales, activa los mecanismos éticos y transforma los valores en hábitos de comportamiento, aumentando el nivel ético de sus empleados.".*
Campomanes, Enrique (2015). La empresa es un agente ético de primer orden. Revista Observatorio de Recursos Humanos. Número 97.

Por otra parte, la mayoría de las empresas han ido asumiendo la RSC como herramienta de compromiso con la sociedad a través de la responsabilidad económica, la preocupación por el medio ambiente y el compromiso social. Pero para ser una empresa sostenible debe existir el compromiso de convertirse en pilar fundamental de la empresa y alcanzar el núcleo central de las decisiones empresariales, de tal forma que se incorporen en todos los aspectos de la producción.

Estos dos grandes pasos de las organizaciones (responsables y sostenibles) son la base para su incorporación activa como miembros de pleno derecho de la sociedad y convertirse en empresas ciudadanas.

Para ello, según detalla Lozano (2009), las empresas deben recorrer diversas etapas donde van incrementando su responsabilidad con la sociedad:
1. Enfoque orientado a la filantropía y el compromiso con la comunidad.
2. Una responsabilidad social orientada a la gestión de las relaciones con los stakeholder.
3. Una responsabilidad social integrada plenamente en la estrategia corporativa.

4. Se ve a sí misma y a su actividad como gestión del negocio en el que están inmersos los retos sociales.

Para ello deben desarrollar los parámetros de gestión relativos a la gobernanza correspondientes a la nueva visión de empresa ciudadana: *“Estos tres parámetros son: la relación con los stakeholders (entendida como construcción de relaciones y no como mera gestión instrumental de relaciones); la elaboración y formulación de los valores corporativos, sin olvidar su componente de ética empresarial (a menudo obviada en la RSE) y una visión de la accountability que no se reduzca a sus elementos técnicos de medida, sino que propicie una revisión de lo que es importante para la empresa y de lo que se entiende como éxito empresarial”.*
Lozano, Josep (2009). La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible. Trotta.

La nueva sociedad exige a las empresas ciudadanas que deben alcanzar el nivel más alto de sus responsabilidades, superando las económicas (creación de riqueza), las legales (compliance) y las éticas (integridad profesional) hasta llegar a la cúspide donde se encuentran las responsabilidades sociales, para conseguir el marchamo de empresa ciudadana. Y para eso deben disponer de un alma que transmita confianza, lealtad y compromiso con la sociedad de la que forman parte.

Referencias utilizadas